

Effektive Unternehmensethik muss die Sprache der Praxis lernen: ein Erfahrungsbericht aus der Unternehmensberatung

Schmidt, Matthias

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Schmidt, M. (2001). Effektive Unternehmensethik muss die Sprache der Praxis lernen: ein Erfahrungsbericht aus der Unternehmensberatung. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 2(2), 203-211. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-347446>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Effektive Unternehmensethik muss die Sprache der Praxis lernen - Ein Erfahrungsbericht aus der Unternehmensberatung

MATTHIAS SCHMIDT

In this article I would like to share some aspects of my experience as a scientific assistant as well as a consultant for business ethics. Analyzing discussions and interviews with philosophers and managers it seems that even though they all talk about business ethics, they have different fields of interest, different concerns, and different languages. Therefore, it is necessary for philosophers working as business ethics consultants to see economic challenges through their manager's eyes in order to effectively help their company with well-founded ethical arguments.

1 Gesprächssituationen

In meiner Tätigkeit als Unternehmensberater für Unternehmensethik habe ich eine Reihe von Gesprächen und Interviews mit oberen Führungskräften unterschiedlicher Unternehmen zum Thema Unternehmensethik geführt. Außerdem habe ich mit zahlreichen Personen aus sonstigen Organisationen, wie etwa Universitäten oder Verbänden, über Ethik in der Wirtschaft diskutiert. Fast einstimmig war die Aussage, dass Unternehmensethik künftig an Bedeutung gewinnen wird und keineswegs eine bloße Modeerscheinung ist. Die Einschätzungen gehen sogar dahin, Ethik als einen entscheidenden Wettbewerbsfaktor einzustufen. Gleichwohl aber hat sich gezeigt, dass es deutliche Unterschiede darin gibt, was die einzelnen Gesprächspartner unter Unternehmensethik verstehen. Und damit einher gehen auch unterschiedliche sprachliche Verwendungen und Inhalte des Begriffs sowie aller in diesem Kontext formulierten Aussagen und Anliegen. Je nachdem, ob man einen Gesprächspartner mit eher wissenschaftlichem Interesse und intellektuellem Anliegen hat oder einem am Unternehmenserfolg orientierten Praktiker gegenüber sitzt, der aufgrund seines Aufgabenbereichs und seiner Gestaltungsmöglichkeiten im Unternehmen entschlossen ist, mehr *in Richtung Ethik* zu tun, hat man eine unterschiedliche Basis, auf der das Gespräch verläuft und auf der ein Austausch möglich ist.

So kann man sich beispielsweise mit philosophisch vorgebildeten Gesprächspartnern, die (unternehmens-) ethische Konzepte studiert haben, sehr gut auf philosophische Fachtermini beziehen und sich über sie verständigen. Man kann sehr gut benennen, ob man gerade utilitaristisch oder deontologisch argumentiert, ob man meint, dass die *invisible hand* von

Adam Smith mit im Spiel ist, oder ob man die Position vertritt, dass der systematische Ort der Ethik in den Rahmenbedingungen der Wirtschaft oder wohl eher bei den Personen im Unternehmen liegt. Die Gefahr (für den auf Anwendung bedachten Berater) besteht bei solchen Gesprächen darin, dass man sich zunehmend von den Anforderungen der alltäglichen unternehmerischen Praxis entfernt und auf abstraktem Niveau immer grundsätzlicher diskutiert. Durch Bezüge zu etablierten philosophischen oder wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Begriffen, Konzepten und Autoren gewinnt man zwar schnell den Eindruck, man hat das Thema gepackt: man hat erkannt, man hat verstanden, man kann urteilen. Doch gerät damit das Spiel des begrifflichen Differenzierens und strengen Argumentierens nicht schnell zum theoretischen Selbstzweck auf einer intellektuellen Spielwiese? Ist es nicht so, dass man sich langsam aber sicher von der Praxis entfernt und beim Streben nach Erkenntnisgewinn die praktischen Anforderungen und Unwägbarkeiten, die der unternehmerische Alltag mit sich bringt, ignoriert und man sich damit von dem eigentlichen Gegenstand einer effektiven Unternehmensethik entfernt? In praktischer Hinsicht gefragt: Kann man mit den Ergebnissen eines solchen theoretisierenden Gesprächs auch unternehmerisch sinnvoll und effektiv handeln? Und zwar effektiv in dem Sinne, dass sowohl ethische als auch ökonomische Anliegen dauerhaft realisiert werden können?

Anders verlaufen die Gespräche mit *gestandenen Praktikern*, die aufgrund ihrer Führungsposition in Unternehmen die Möglichkeit haben, aktiv ein Unternehmensethik-Programm einzuführen und entsprechende Rahmenbedingungen dafür zu schaffen. Die Entscheidung, sich für mehr Ethik in seinem Unternehmen oder der Wirtschaft insgesamt einzusetzen, wird in der Regel nicht aus rein philosophischen Überlegungen und Schlüssen getroffen. Meines Erachtens gibt es im wesentlichen zwei Gründe, die eine obere Führungskraft dazu veranlassen, sich für Unternehmensethik zu engagieren. Zum einen dürfte es sich um eine Art unbestimmtes und begrifflich nicht formuliertes Anliegen handeln. Man will mehr Verantwortung für sein unternehmerisches Handeln übernehmen und sich für die Gestaltung seines sozialen Umfeldes und der ökologischen Umwelt aktiv einsetzen. Woraus dieses unbestimmte Anliegen resultiert, sei dahingestellt. Es könnten etwa Wertvorstellungen oder Überzeugungen sein, die schon im familiären oder religiösen Kontext angelegt wurden. Oder es könnten Einsichten sein, die sich im Laufe der Zeit mit der Berufserfahrung entwickelt haben. Zum anderen darf man schlichtweg ökonomische Gründe annehmen, die aus der Erkenntnis erwachsen sind, dass die Produktivität gesteigert werden kann, wenn einerseits persönliche und soziale Belange der Mitarbeiter berücksichtigt werden und wenn

andererseits auch nicht grob gegen Interessen von Anspruchsgruppen aus dem Umfeld des Unternehmens verstoßen wird.

Diskutiert man nun das Thema Unternehmensethik mit einem Gesprächspartner von eher praktischer Provenienz, so macht es keinen Sinn, sich an bestimmten Begriffen, die man aus der philosophischen Fachdiskussion kennt, festzuhalten. Für die Umsetzung von ethischen Maßnahmen in die Praxis und die Realisierung des Anliegens ist zunächst nur relevant, dass Entscheidungen getroffen werden können, die entsprechende eigene Handlungen bzw. Handlungen der Mitarbeiter nach sich ziehen und die der Realisierung des Anliegens oder dem daraus formulierten Ziel dienen. Es müssen Tatsachen geschaffen werden können. Doch auch wenn diese Tatsachen unwidersprochen eine moralische Dimension haben und damit Gegenstand der Ethik sind, muss dem Entscheidungsträger nicht bewußt oder bekannt sein, gemäß welchem ethischen Konzept er gerade handelt und mit welchen philosophisch sauber bestimmten Begriffen er die Zusammenhänge begründen könnte. Auch muss er für das Faktum, dass er unmittelbar in der Verantwortung steht, nicht wissen, dass der Verantwortungsbegriff eine mindestens dreistellige Relation hat oder ob er nun in einer individuellen oder kollektiven Verantwortung steht. Im Gespräch mit einem solchen *Praktiker* wird man daher mit fein bestimmten philosophischen Fachbegriffen und strengen Differenzierungen nicht sehr weit kommen. Vielmehr steht zu befürchten, dass man damit gerade das Gegenteil erreicht. Man läuft Gefahr, durch allzu scharfes Hinterfragen, Bestehen auf bestimmten Begriffsinhalten und Prüfen der inneren Logizität der Aussagen, den Gesprächspartner unabsichtlich in Widersprüche zu verwickeln. Letztlich kann das gesamte Gespräch stecken bleiben oder dazu führen, dass man bloß noch aneinander vorbei redet. Viel wichtiger erscheint mir daher, dass man versucht, das Anliegen, das hinter den Aussagen steht, zu fassen und so auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen. Denn auch, wenn in der beschriebenen praktischen Art und Weise das ursprüngliche Anliegen unternehmerisch effektiv realisiert wurde, bleibt zu fragen, ob die Ergebnisse tatsächlich in einem ethisch zu befürwortenden Sinne sind. Wie sind sie ethisch zu begründen und wie können sie in einem umfassenden Zusammenhang beurteilt werden? Hier ist der Wirtschaftsethiker gefragt.

2 Gegenstand einer effektiven Unternehmensethik

Gegenstand einer effektiven Unternehmensethik ist der unternehmerische und wirtschaftliche Alltag mit seinen Unwägbarkeiten und Herausforderungen im Unternehmen und seinem Umfeld. Es kommt darauf an, Sachverhalte und Situationen, mit denen das Unternehmen sich

konfrontiert sieht, lösungsorientiert, aber verantwortungsvoll zu meistern. Gemessen werden Handlungen und Entscheidungen letztlich am Erfolg des Unternehmens. Erfolg meint dabei nicht nur kurzfristige monetäre Größen, sondern vielmehr die Potenziale, die sich das Unternehmen durch sein verantwortungsbewußtes Handeln bei seinen Anspruchsgruppen schafft und die es ihm ermöglichen, auch künftig Geschäftsfelder gewinnbringend zu erschließen. Die ethische Dimension bei diesem Ansatz liegt in der bewußten gesellschaftlichen Verantwortungsübernahme des Unternehmens und der pro-aktiven Berücksichtigung der Interessen seiner Anspruchsgruppen. Das Anliegen dieses Bestrebens ist die nachhaltige Sicherung der Leistungsfähigkeit und Innovationskraft des Unternehmens im Dienste der Gesellschaft. Durch die Steigerung seiner Potenziale und Leistungsfähigkeit verbessert das Unternehmen seine Grundlage und die Substanz, mit der es langfristig verantwortungsvoll handeln kann. Die praktische, die Effektivität betonende Dimension des Ansatzes liegt darin, dass auf konkrete Situationen und Anforderungen des Unternehmens eingegangen wird und am ethisch Wünschbaren orientiert das ökonomisch langfristig Machbare umgesetzt wird.

Um das Unternehmensziel zu erreichen und im Wettbewerb zu bestehen, ist es wichtig, Zusammenhänge richtig einzuschätzen und daraus die richtigen Handlungen abzuleiten. Wie bereits dargestellt, kommt es nicht darauf an, theoretische Beschreibungen der Situation und wissenschaftliche Begründungen der Entscheidungen geben zu können. Gleichwohl muss der Entscheidungsträger ein hohes Verständnis und unausgesprochenes Wissen um die Situation haben, in der sein Unternehmen steht. Er muss die Situation gewissermaßen intuitiv erfassen – sowohl hinsichtlich ethischer als auch rein betriebswirtschaftlicher Aspekte. So ist wohl auch die eingangs erwähnte Einschätzung von oberen Führungskräften zu verstehen, dass Unternehmensethik künftig an Bedeutung gewinnen wird und nicht bloß ein Modethema auf der Liste ständig wechselnder Managementkonzepte ist. Auch diese Einschätzung scheint aus einer Art intuitivem oder unbeußtem Erfassen der Situation zu resultieren. Theoretisch reflektierte und begrifflich klar gefasste Begründungen wollen meine Interviewpartner oftmals nicht geben. Vielmehr sind es Aspekte und Erklärungen, die aus unterschiedlichen Quellen zusammengezogen werden. Häufig wird z.B. darauf verwiesen, dass gerade die international agierenden Global Players gezwungen seien, Codes of Conduct zu formulieren, da insbesondere US-amerikanische Unternehmen mit ihrer starken Wirtschaftsmacht solche verbindlichen Verhaltensstandards einforderten. Außerdem sei dort das Thema Business Ethics viel weiter verbreitet und etabliert als bei uns in Deutschland respektive Europa. Und diesen Sachverhalt dürfe man nicht

unterschätzen, da früher oder später die amerikanischen Konzepte auch nach Europa übergreifen würden. Als eine andere Ursache für die steigende Notwendigkeit von Unternehmensethik in deutschen Unternehmen – die stärker als moralisches Anliegen interpretiert werden kann – wird oftmals angegeben, dass die Gesellschaft und die Wirtschaft sich im Wandel befänden und den Unternehmen eine größere Verantwortung zukommen würde. Die Politik würde sich zurückziehen, und Unternehmen seien deshalb stärker in der Pflicht, soziale Verantwortung zu übernehmen – gewissermaßen in Analogie und als Erweiterung des mittlerweile in viele Leitbilder integrierten ökologischen Bewußtseins von Unternehmen, das nun auch auf soziale und gesellschaftliche Belange ausgedehnt werden müsse.

Auch die Prognose, dass sich Wirtschaftsethik zunehmend als Erfolgsfaktor für Unternehmen erweisen wird, wird zumeist nicht tiefer begründet. Dennoch sind sich hierin nahezu alle meine Gesprächspartner einig. Unterschiede gibt es allenfalls in der Auffassung darüber, ob Unternehmensethik aktiv zum Erfolg beiträgt oder eher ein Faktor ist, der nicht vernachlässigt werden darf, da man sonst Nachteile zu befürchten hat. Aktiv wäre der Beitrag zum Erfolg, wenn das Unternehmen durch eine gemanagte Unternehmensethik zum Beispiel innovativer würde oder ein besonderes Profil bekäme, das die besseren Mitarbeiter anziehen und vor allem länger binden würde. Passiv wäre Unternehmensethik dagegen, wenn sie eine Art Hygienefaktor darstellen würde, der dann negativ auffällt, wenn er fehlt, aber bei seinem Vorhandensein keinen Mehrwert für das Unternehmen bringt. Die Einschätzung der künftigen Bedeutung des Themas Unternehmensethik könnte man als Ausdruck einer intuitiven Plausibilität interpretieren, die die Entscheidungsträger erfassen. Ganz gleichgültig, ob diese Plausibilität aus Erfahrung, theoretischem Hintergrundwissen, unmittelbarer Anforderung oder einer Mischung daraus resultiert: Wichtig für das Unternehmen ist in erster Linie, dass die darin begründeten Anliegen in die alltägliche Praxis umgesetzt werden können und die damit verbundenen ethischen und wirtschaftlichen Ziele erreicht werden.

3 Beratung zur effektiven Unternehmensethik

Was bedeuten die geschilderten Erfahrungen nun für die Beratung zur effektiven Unternehmensethik? Wie es im ersten Blick erscheinen mag, gibt es zwei voneinander getrennte Bereiche, die einen jeweils eigenen Zugang und ein jeweils eigenes Anliegen haben: den wissenschaftlichen und den unternehmenspraktischen Bereich. Im ersten geht es um theoretische Begründungen und begriffliche Klarheit, im zweiten geht es um die

konkrete und effektive Umsetzung von persönlich oder ökonomisch motivierten Anliegen. Man könnte meinen, dass beide Bereiche gut nebeneinander existieren können, ohne sich ins Gehege zu kommen und ohne sich auszutauschen. Die einen machen Wissenschaft, die anderen machen Geschäfte. Dennoch kommt es zu Bezugnahmen auf den jeweils anderen Bereich. Die *Ethiker der Wissenschaft* machen Aussagen, werten oder kritisieren die konkreten Entscheidungen und Maßnahmen in Unternehmen, ohne je selbst in vergleichbarer Verantwortung gestanden zu haben. Die *Ethiker der Praxis* bedienen sich philosophischer Fachbegriffe und Zitate bekannter Philosophen, um ihr Handeln und Anliegen erhaben und weitblickend darzustellen. Doch zugleich beäugen sie die Wissenschaftler als wirklichkeitsfremd und abgehoben. Diese Formen der isolierten Bezugnahme auf den je anderen Bereich stellen m.E. keineswegs den berühmten Blick über den Tellerrand dar. Sie sind eher ein verstohlenes Schielen auf das, was die anderen in ihrem Bereich machen. Und dennoch bildet gerade dieses Schielen häufig die Grundlage für die Bewertung der Methoden und Ergebnisse im jeweils anderen Spiel. Dabei wird gerne vergessen, dass die eigenen Wertungen unter den Bedingungen erfolgen, die im eigenen Bereich gültig sind. Dies ist vergleichbar mit einem naiven Urlauber, der zum ersten Mal in seinem Leben ein fremdes Land besucht und mit ständigem Kopfschütteln konstatiert, was die Einheimischen für blödsinnige Verhaltensweisen an den Tag legen, und es nicht fassen kann, dass er auf sein heimisches Stammessen verzichten muss – und dies alles ohne auch nur im Ansatz zu bedenken, dass er sich in einem anderen kulturellen Kontext, einem anderen Bezugssystem, befindet und im Grunde genommen er selbst es ist, der unpassend urteilt. Um kompetent die Methoden und Maßnahmen des je anderen Bezugssystems beurteilen zu können und darüber hinaus Erfahrungen und Erkenntnisse für den eigenen Bereich fruchtbar zu machen, sind Kenntnisse um die Spielregeln des anderen Systems unbedingt notwendig. Konkret bedeutet dies: Will beispielsweise ein Philosoph die Führung eines Unternehmens beurteilen und ihr Anregungen zum Handeln geben, so muss er sich auch aus der Sicht des Unternehmens mit den Zusammenhängen, in denen es steht, auseinandersetzen. Fällt er sein Urteil nur aus seinem eigenen Kontext heraus, so mögen zwar interessante Erkenntnisse gewonnen werden. Relevant und fruchtbar werden diese Ergebnisse allerdings nur für den eigenen Bereich, die fachwissenschaftliche Gemeinschaft, sein. Entsprechendes gilt für den Praktiker, der sich aus eigenem Bekunden und Anliegen für mehr Ethik in seinem Unternehmen einsetzen will und sein Bemühen mit wohlklingenden philosophischen Begriffen schmückt, ohne je zu merken, dass er mit diffusen Alltagsbegriffen hantiert und seine Unternehmensphilosophie allenfalls vordergründig werbewirksam ist.

Gewiss sind die angeführten Beispiele stark pointiert, und ganz sicher waren die Gespräche, die ich in diesem Zusammenhang geführt habe weitaus reflektierter und vielschichtiger. Doch gleichwohl lassen sich die skizzierten Tendenzen über die Summe der geführten Gespräche nicht leugnen. Und genau an diesem Punkt eröffnet sich das Spektrum und die Bedeutung einer Beratung zur effektiven Unternehmensethik.

Die Beratung hat hinsichtlich des Unternehmens im wesentlichen vier besondere Funktionen zu erfüllen. Kompetenzen und Kenntnisse sowohl aus den Bereichen der wissenschaftlichen Ethikdiskussion als auch aus dem Bereich der Unternehmenspraxis sind dabei unabdingbar. Die erste Funktion ist das Schaffen einer Schnittstelle zwischen Ethik und Wirtschaftspraxis. Es geht zum einen darum, das Anliegen der Unternehmensführung zu erfassen, die ethische Dimension herauszuarbeiten und mit zutreffenden ethischen Begriffen zu reformulieren. Zum anderen geht damit die Auswahl und Vermittlung von relevantem philosophischen Hintergrundwissen einher. In diesem Sinne fungiert der Berater gleichsam als Übersetzer und Vermittler zwischen den ethischen Begriffen und Begründungen und den Anliegen und Maßnahmen von Seiten des Unternehmens. Die zweite Funktion liegt darin, dem Unternehmen ein schlüssiges Konzept zur effektiven Unternehmensethik anzubieten. Dieses Konzept muss sowohl ethisch und betriebswirtschaftlich fundiert als auch praktisch umsetzbar sein. Es muss auf die spezifische Situation des Unternehmens angepaßt werden können und nachhaltig zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Es bildet gewissermaßen die konkrete und effektive Verbindung von Theorie und Praxis, die sich gleichermaßen am ethisch Wünschbaren wie an den Restriktionen des ökonomisch Machbaren orientiert. Die dritte Funktion der Ethikberatung ist die Vermittlung und Kommunikation des Anliegens an die Mitarbeiter. Sie stellt das Sprachrohr zwischen Unternehmensführung und Belegschaft dar, um mit der Distanz eines Außenstehenden interne Konflikte etwa bei der Informationsbeschaffung in ethisch sensiblen Bereichen zu reduzieren oder auch um ethisch motivierte Anliegen der Belegschaft der oberen Führung begründet darzustellen. In seiner vierten Funktion dient der Ethikberater dem Unternehmen als Informationspool. Da seine Kernkompetenzen in den Schnittstellen von Theorie/Praxis und Ethik/Betriebswirtschaft liegen, verfügt er über Kenntnisse aus den aktuellen Diskussionen und Herausforderungen der Bereiche. So kann er Anregungen dazu geben, wie sein Kunde wahrscheinliche gesellschafts- und wirtschaftspolitische Entwicklungen oder Trends in seinem Ethikkonzept antizipieren kann. Erfahrungen und Beobachtungen, die aus seiner Tätigkeit in anderen Unternehmen resultieren, sind (selbstverständlich unter Wahrung der

Vertraulichkeit) gleichermaßen nützlich. Schließlich kann auch die wissenschaftliche Gemeinschaft von den Erfahrungen der Beratungspraxis profitieren, indem sie Rückmeldung über die praktische Tauglichkeit wirtschaftsethischer Ansätze oder aktuelle Fragestellungen und Entwicklungen aus der Praxis in ihre Diskussion mit einbezieht.

4 Effektive Unternehmensethik muss die Sprache der Praxis lernen

Über alle aufgezeigten Funktionen hinweg kommt der Beratung zu effektiver Unternehmensethik die Rolle einer Vermittlerin zu. Sie vermittelt zwischen den Bereichen Praxis, Theorie, Betriebswirtschaft und Ethik. In dieser Rolle leistet sie den Transfer von wissenschaftlichen, wirtschaftsethischen Erkenntnissen zu Unternehmen mit dem Ziel, zu nachhaltigem und ethisch vertretbarem Erfolg zu verhelfen. Mit ihrer Kernkompetenz in dem aufgezeigten Spannungsfeld unterstützt sie Unternehmen dabei, Antworten zu finden – und pro-aktiv konkrete Maßnahmen abzuleiten –, die bei der isolierten Betrachtung von Ethik und Unternehmenspraxis offen bleiben (s. Kapitel 1): Sie hilft, wissenschaftliche Ergebnisse fruchtbar in die Praxis umzusetzen sowie ethisch motivierte Anliegen von Seiten des Unternehmens schlüssig und nachvollziehbar zu begründen und zu kommunizieren.

Die plakative Aufforderung, *effektive Unternehmensethik muss die Sprache der Praxis lernen*, meint in diesem Zusammenhang mehr als ein bloßes Übersetzen von philosophischen Fachtermini in die alltägliche Sprache der Wirtschaftspraxis. Es ist nicht damit getan, Konzepte oder Begriffe zu erklären und gegebenenfalls umzubenennen. Schon gar nicht soll es eine Aufforderung an die Ethik sein, sich gegenüber der Ökonomie als wichtige und eigenständige wissenschaftliche Disziplin zu verleugnen. Die These meint vielmehr die Auseinandersetzung des beratenden Wirtschaftsethikers mit der konkreten Situation und den alltäglichen Anforderungen eines Unternehmens, das *mehr Ethik* in seinen Alltag und sein wirtschaftliches Handeln integrieren will. Es geht weniger um die Grundsatzfrage, ob und warum Ethik für die Wirtschaft bzw. die Unternehmen relevant und wichtig ist. Im Vordergrund steht die Frage, wie und in welcher Form sie explizit und wirksam in das Unternehmen integriert werden kann. Wie kann Ethik in die strategischen Ziele eingebunden, operativ gemanagt und kommuniziert werden – und nicht zu vergessen: was bringt ein integriertes Ethikprogramm unter dem Strich? Die stärkere Fokussierung auf die Frage, *wie* Ethik integriert und gemanagt werden kann, liegt schlicht und ergreifend in der Tatsache begründet, dass die oberste Führung eines Unternehmens, sobald sie sich dem Thema Unternehmensethik gegenüber aufgeschlossen

zeigt, bereits auf einer sehr elementaren Ebene von der Relevanz einer Unternehmensethik ausgeht. Dabei ist es unerheblich, ob sich das Unternehmen nun aus primär moralischen Gründen oder eher aus einem rationalen ökonomischen Kalkül heraus für die Implementierung einer Unternehmensethik interessiert. Wenngleich dem ersten Fall eine höhere Moralität des Anliegens zukommen mag, so bleiben sich beide Fälle im Ergebnis und in ihrer Wirksamkeit gleich. Denn hat sich ein Unternehmen erst einmal öffentlich zu seiner Ethik und seinen Werthaltungen bekannt, so wird es künftig daran gemessen, wie weit und wie gut es seine öffentliche Selbstverpflichtung einhält. In diesem Sinne trägt die Öffentlichkeit die einmal kommunizierte Moral in das Unternehmen zurück. Dabei gilt: Je stärker das Unternehmen im Licht der Öffentlichkeit steht, desto höher die Maßstäbe.

Wirtschaftsethiker, die Unternehmen nutzbringend beraten wollen, müssen lernen, die konkreten alltäglichen Anforderungen und Zusammenhänge aus der Unternehmenspraxis auch aus der Sicht der Unternehmen zu verstehen und mit ethischem Gedankengut zielgerichtet und praktisch umsetzbar zu bereichern. Die wissenschaftlichen Erkenntnisse müssen mit den konkreten Anforderungen der spezifischen Situation des Unternehmens erfolgsorientiert verquickt und in „der Sprache der Praxis“ formuliert werden. So können die Ethiker einen effektiven Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten und zugleich dafür sorgen, dass Ethik auch im wirtschaftlichen Alltag mehr ist, als nur ein Spiel mit schönen Worten.

Zum Autor

Matthias Schmidt
Dr. phil. Dipl.-Kfm.
Sigeloring 28
67661 Kaiserslautern
Tel: ++49-(0)6301/7186-32
Fax: ++49-(0)6301/7186-33
E-Mail: schmidt@rhrk.uni-kl.de

Matthias Schmidt, geb. 1967, führt als freiberuflicher Unternehmensberater Projekte und Workshops zur effektiven Unternehmensethik durch. Er ist Studienleiter bei der evangelischen Akademie der Pfalz in Speyer und Lehrbeauftragter an der Universität Kaiserslautern.